

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de La Agencia del Camino

Autora

Ana María Tobajas Herrera

Directora

Elisabet Garrido Martínez

Facultad de Economía y Empresa – Universidad de Zaragoza
Curso Académico 2019-2020

INDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	6
2.1 Misión, visión y valores	7
3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE LA AGENCIA DE CONCHITA	8
3.1 La industria.....	8
3.1.1 Criterio administrativo (CNAE).....	8
3.1.2 Criterio de Gestión: Esquema tridimensional de Abell.....	9
3.2 El servicio.....	10
3.3 El mercado	11
4. Análisis Externo	14
4.1 Análisis del entorno general: PEST	14
4.2 Análisis del entorno específico	17
4.2.1 Poder negociador de los proveedores	18
4.2.2 Poder negociador de los clientes	19
4.2.3 Análisis de la competencia.....	19
4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes	22
4.2.5 Productos sustitutivos.....	22
4.2.6 Conclusiones análisis Porter.....	23
4.3 Nivel de concentración de la industria	24
4.4 Ciclo de vida de la industria.....	24
5. ANÁLISIS INTERNO	25
5.1 Recursos y capacidades.....	25
5.3 Cadena de valor	27
6. CONCLUSIONES AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO+CAME	28
6.1 Análisis DAFO	28
6.2 Análisis CAME	29
7. PROPUESTA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	30
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
9. BIBLIOGRAFÍA.....	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del PIB en España	16
Tabla 2: Resumen de las características de los competidores	20
Tabla 3: Análisis VRIO	26
Tabla 4: DAFO-CAME	29
Tabla 5: Línea estratégica 1: Definición misión, visión y valores	31
Tabla 6: Línea estratégica 2: Mejora de las actividades de atracciones de clientes	32
Tabla 7: Línea estratégica 3: Reducción del impacto de la pandemia.....	32
Tabla 8: Línea estratégica 4. Aumento de la promoción de la empresa.....	33
Tabla 9: Línea Estratégica: Mejora del posicionamiento y fidelización de los clientes.	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema tridimensional de Abell	9
Figura 2: Tarifas	11
Figura 3: Número de Peregrinos que realizaron el Camino de Santiago desde 2010 a 2018	12
Figura 4: Porcentaje de hombres y mujeres que han realizado el Camino de Santiago durante el 2018	12
Figura 5: Principales motivaciones por las que se realiza el Camino de Santiago en 2018	13
Figura 6: Porcentajes de las edades de las personas que realizaron el Camino de Santiago en 2018	13

RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se pretende realizar un análisis estratégico de la empresa *La Agencia del Camino*, dedicada a organización a pie del Camino de Santiago.

En primer lugar, se realiza una introducción de la empresa detallando su historia. A continuación, se llevará a cabo el análisis del entorno con el fin de comprender el contexto competitivo en el que la empresa desarrolla su actividad. Para ello, se realizará tanto el análisis PEST como el análisis Porter.

En segundo lugar, se realiza el análisis interno de la empresa, identificando los principales recursos y capacidades que posee. Tanto el análisis externo como interno conducen a la confección del DAFO, en el que se observan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. A raíz de este estudio se realiza un análisis CAME, que ayuda a obtener las líneas estratégicas que ayudarán a la empresa a mejorar los resultados. Este TFG finaliza con un apartado de conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

In this Final Project (TFG) is to develop a strategic analysis of the company *La Agencia del Camino*, devoted to organizing the Road to Santiago.

First, there is an introduction to the company detailing its history. Second, the analysis of the environment will be carried out in order to understand the competitive context in which the company develops its activity. In doing so, the PEST and the Porter analysis will be performed. Third, the internal analysis of the company is developed by identifying the main resources and capacities of the company to achieve a competitive advantage. Both the external and internal analysis leads to the SWOT, that highlights the weaknesses, threats, strengths and opportunities of the company. Finally, and as a result of this study, several strategic lines that will help the company to improve results are proposed. This Final Project concludes with a set of recommendations.

1. INTRODUCCIÓN

Este TFG tiene como objetivo realizar un análisis estratégico de los factores externos e internos que influyen en la posición competitiva de la empresa *La Agencia del Camino*¹ y proponer líneas estratégicas de actuación que mejoren la misma. *La Agencia del Camino* de Conchita Bernárdez y María Fernández es una pequeña empresa que se encuentra en Vigo. Dicha empresa se dedica a la prestación de servicios necesarios para la realización del Camino de Santiago, como por ejemplo la búsqueda de servicios de hostelería y restauración, servicios de guía, búsqueda de transporte de materiales y/o personas, entre otras opciones. Entre los motivos por los que se hace este estudio es que realizar el Camino de Santiago es un fenómeno cultural que se puede hacer de diferentes maneras, en el caso de *La Agencia del Camino*, lo organizan para hacerlo caminando. Cada vez más personas lo hacen, ya no por motivos religiosos si no ya como una forma de conocer una parte de la cultura española, por lo que investigando una de las muchas empresas que lo organizan es una forma de entender cómo funciona y qué es lo que puede atraer del Camino de Santiago. Según cifras de La Oficina del Peregrino², el número de peregrinos que realizaron el Camino durante 2018 fue de 327.378, con 26.342 peregrinos más que en el año anterior. En el 2017 lo realizaron 301.036 personas. De acuerdo con el Periódico La Voz de Galicia³, el turismo en Galicia representa más del 12% del PIB, y los peregrinos el 2,3% del gasto en el sector en la comunidad.

Como TFG, este documento pretende alcanzar competencias ligadas al desarrollo del mismo, tal y como se presentan en la guía docente del Trabajo Fin de Grado del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. En concreto, a través de este TFG se pretenden alcanzar, entre otras, las siguientes competencias: de conocimiento y de análisis, valoración y toma de decisiones de marketing en relación a sectores de actividad de características específicas.

¹ <http://www.agenciadelcamino.com/landing/>

² <https://oficinadelperegrino.com/estadisticas/>

³ https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/mercados/2019/05/05/camino-santiago-radiografia-ruta-famosa-mundo/0003_201905SM5P2991.htm

A continuación, se describe la estructura del documento. En primer lugar, se realizará una presentación de la empresa *Agencia del Camino* en el que se explica cuál es su misión, visión y valores y el contexto geográfico, entre otros puntos. De esta forma se explican los detalles más importantes de la empresa para así poder dar paso a conocer su historia. Después se explicará la industria en la que se encuentra la empresa, así como el mercado en el que está posicionada, analizando con especial atención a los segmentos del mercado a los que se dirige. Seguidamente, procederemos a realizar el análisis del entorno. En primer lugar se analizará el entorno general a través del análisis PEST, que estudia los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la industria de la empresa y con ello las expectativas futuras. Una vez analizado el entorno general, se estudiará el entorno específico a través del análisis de PORTER en el que se analizan sus proveedores, clientes, competidores y productos sustitutivos. Después se realiza el análisis interno, en el que se identifican los principales recursos y capacidades que posee la empresa y se realiza un análisis VRIO. De esta forma se podrá observar qué ventajas tiene respecto a su competencia. Una vez realizado esto, se presentará el DAFO-CAME, que permitirá identificar las principales líneas estratégicas de actuación de la empresa de cara a futuro que puedan resultar útiles tanto para Conchita como para su socia María. Para finalizar este trabajo se realizará un breve análisis sobre el futuro de la empresa y se sacarán unas conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo para, de esta manera, llegar a unos resultados que puedan aportar una información válida y que sirva de ayuda para la empresa.

2. PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La Agencia del Camino Conchita Bernárdez es una pequeña empresa que fue fundada en 2014 con el nombre del *Camino de Santiago y Más*, siendo hoy en día ese su slogan. Su creadora y fundadora es una mujer llamada Conchita Bernárdez nacida en Vigo, que comenzó a realizar el camino de Santiago como un hobby, pero tras meditarlo mucho decidió llevar esa pasión al plano empresarial. Comenzó creando una agencia de viajes online, siendo cada vez más conocida gracias al boca-oreja. En 2018, cuando no pudo abarcar con todos los clientes que tenía, se asoció con María Fernández, pero no se

consolidaron como sociedad limitada hasta 2020. Después de esta asociación, crearon la *Agencia del Camino Conchita Bernárdez S.L* y adoptaron una serie de nuevas medidas para conseguir una empresa con objetivos más sólidos. La empresa centra su zona de acción en la Galicia Jacobea, es decir en toda la Comunidad Autónoma de Galicia y sus caminos. La empresa tiene como objetivo personalizar cada experiencia en el camino que realice cada cliente, abogando por la sostenibilidad y responsabilidad social para preservar el patrimonio cultural que posee Galicia.

En un principio Conchita sólo se dedicaba a la gestión de la realización del Camino (contactaba con los albergues y restaurantes, pero no realizaba un acompañamiento con guía), por lo que no aportaba los conocimientos que posee después de haber realizado más de 70 caminos. En 2018 ambas socias decidieron crear una sociedad limitada en la que María se encargaría de la gestión interna y Conchita de realizar los Caminos junto a los peregrinos y formar a los nuevos guías que se unieran al equipo de *La Agencia del Camino*.

2.1 Misión, visión y valores

La misión, visión y los valores de la empresa constituyen el apoyo sobre el que las decisiones de la empresa son tomadas. La misión representa la necesidad y valores de la empresa basándose en la razón de ser de su existencia. Por otro lado, la visión hace referencia a la imagen que la compañía quiere dar de sí misma, lo que querría llegar a ser. Por último, los valores son los principios o creencias que guían las decisiones y acciones de la empresa⁴. La Agencia no define explícitamente ni la misión, ni la visión, ni los valores. A raíz de la información obtenida directamente de Conchita, estos tres enunciados estratégicos podrían definirse de la siguiente manera:

⁴ [https://www.crecenegocios.com/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20\(tambi%C3%A9n%20conocidos%20como%20valores%20empresariales,y%20conductas%20de%20sus%20miembros.&text=darle%20identidad%20y%20personalidad%20a%20la%20empresa.](https://www.crecenegocios.com/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20(tambi%C3%A9n%20conocidos%20como%20valores%20empresariales,y%20conductas%20de%20sus%20miembros.&text=darle%20identidad%20y%20personalidad%20a%20la%20empresa.)

- **Misión:** “ Hacer del Camino una experiencia única para cada cliente a través del acompañamiento personalizado”
- **Visión:** “Convertirse en la Agencia de referencia del Camino.”
- **Valores:**
 - Innovación: Para explicar las rutas trazadas para realizar el Camino, tienen en su página web unos mapas en 3D en los que se pueden ver los terrenos y las diferentes etapas.
 - Calidad: Siempre buscan los mejores servicios durante el Camino consiguiendo un gran servicio en el que la calidad y el precio van unidos.
 - Experiencias únicas y personalizadas: Intentan siempre adaptarse a cada persona que contrata sus servicios, siendo detallistas y acoplándose al ritmo de cada persona para que se sientan a gusto.

3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE LA AGENCIA DE CONCHITA

3.1 La industria

En primer lugar, para identificar de forma precisa en qué tipo de industria se encuentra *La Agencia del Camino* Conchita Bernárdez se tendrán en cuenta dos criterios: administrativo a través de la CNAE y el de gestión a través del esquema tridimensional de Abell.

3.1.1 Criterio administrativo (CNAE)

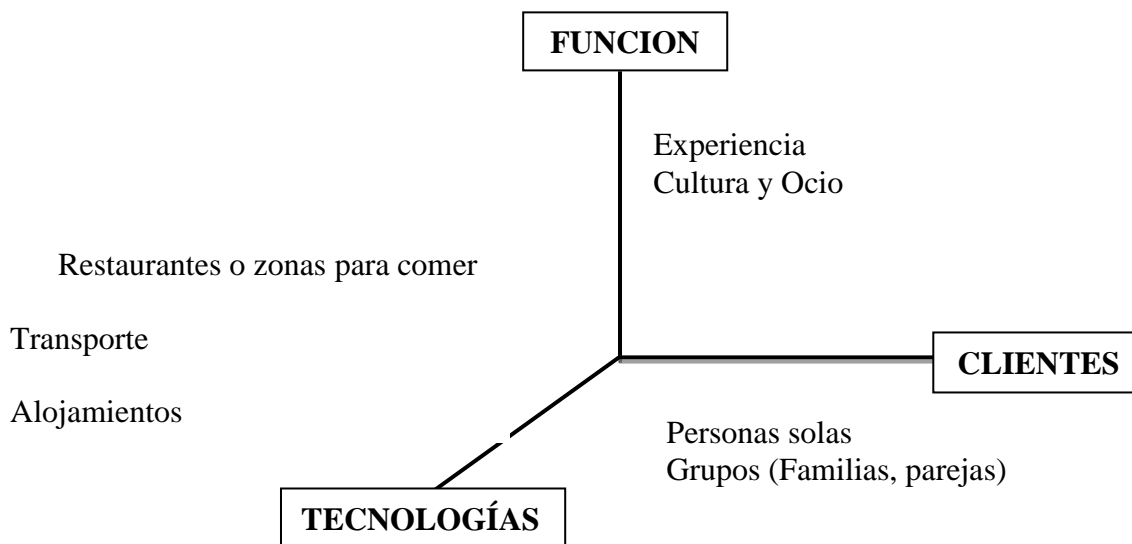
El CNAE 2009 es una clasificación que permite agrupar en una misma categoría empresas con actividades comunes. De acuerdo con esta distribución, *La Agencia del Camino* se encuentra dentro de la industria del turismo y actividades culturales, en concreto dentro de la sección N (Actividades administrativas y servicios auxiliares), división 79, clase 7911 (Actividades de agencias de viajes).

3.1.2 Criterio de Gestión: Esquema tridimensional de Abell

Derek F. Abell⁵ (1980) defiende que la definición de un negocio basada en dos dimensiones (productos y mercados) tiene carencias, por lo que sugiere un modelo tridimensional que gira en torno tres ejes: clientes, necesidades y tecnología.

En primer lugar, añade el grupo de clientes, es decir, el segmento de mercado atendido, en este caso, son personas que realizan el Camino solas o aquellas que vayan en grupo, diferenciando familias, parejas y grupos de escolares, entre otros. En segundo lugar, las funciones del cliente que se satisfacen, que pueden abarcar desde la búsqueda de alojamientos, transporte de material, información turística hasta experiencias únicas y conocimientos sobre la cultura de España y ocio. Por último, se explica la tecnología utilizada, es decir, la forma en la que se satisfacen las necesidades, que en este caso se reduciría a los recursos humanos que posee la empresa.

Figura 1: Esquema tridimensional de Abell



Fuente: Elaboración propia

⁵ <https://davidmoralescintero.wordpress.com/2015/09/24/teoria-tridimensional-de-negocios-de-derek-abell-analisis-y-aplicacion/>

Una vez realizado este esquema tridimensional *La Agencia del Camino* podrá conocer cuáles son sus clientes potenciales y cuáles son sus competidores directos (Viaje Camino de Santiago, Teetravel, Galiwonders y Pilgrim) e indirectos (cualquier agencia que organice viajes o incluso el propio cliente, observando blogs del Camino y auto-gestionándose el mismo las etapas a realizar).

3.2 El servicio

El servicio más importante que ofrece *La Agencia del Camino* es el acompañamiento. El acompañamiento se centra en estar pendiente del cliente y atender sus necesidades, ofreciendo una experiencia diferente.

Este servicio consiste en tener a la disposición del peregrino un guía especializado durante todo el trayecto. Esto incluye:

- La planificación de la ruta que se realizará cada día.
- La reserva con anterioridad del albergue para que a su llegada tengan sitio para dormir.
- La preparación de las comidas para el momento que desee el cliente tenerlas, ya pueden ser en restaurante y/o bar o hacer que la preparen y la lleven al lugar que quieran los clientes.
- La explicación de la historia del Camino de Santiago y de cada etapa que realicen, incluyendo anécdotas.
- Y por último, la adquisición de la acreditación que se necesita para que el peregrino durante el camino vaya marcando cada etapa con los sellos y que te den la Compostela al llegar a Santiago.

En su nueva página web⁶, intentan explicar de forma detallada el servicio completo que ofrecen aunque la siguen actualizando, ya que con la nueva situación del COVID – 19, han tenido que parar muchos de los trámites que estaban llevando a cabo.

⁶ <http://www.agenciadelcamino.com/landing/camino-frances.php>

Figura 2: Tarifas

NUESTROS CAMINOS			
DESCUBRE CON NOSOTROS LOS SIGUIENTES CAMINOS DENTRO DE LA RUTA XACOBEA			
			
Camino Francés Para escolares (6 etapas)	Camino Francés En Hotel Rural (6 etapas)	Camino Portugués próximamente	Camino Inglés próximamente
DESDE 325€	DESDE 610€		

Fuente: La Agencia del Camino (2020)

3.3 El mercado

En este apartado se deben explicar la evolución de los ingresos o ventas que ha tenido la empresa, pero que de momento no se pueden declarar, ya que aunque lleva en funcionamiento varios años, sólo hace unos meses, concretamente 5 meses que se han dado de alta como sociedad limitada, y hoy en día no hay unas estadísticas concretas sobre la evolución de esta empresa y no se puede disponer de dichos datos.

A falta de datos sobre la evolución en los ingresos de la empresa, se va a analizar en este apartado la evolución en el tamaño del mercado objetivo experimentado en los últimos años. Dado que el negocio se dirige a aquellas personas que desean realizar el Camino de Santiago (peregrinos), se han obtenido cifras sobre el número de peregrinos desde 2010 a 2018.

En la figura 3 se han recopilado datos desde el 2010 al 2018 sacados de La Oficina del Peregrino y se puede observar que el número de peregrinos en 2010 fue de 272.412, fue Año Santo, de ahí que haya un número más elevado de peregrinos en comparación con el resto de años, hasta llegar a 2016 que lo realizaron 277.854 personas. Llegando a haber un total de 327.378 peregrinos en 2018.

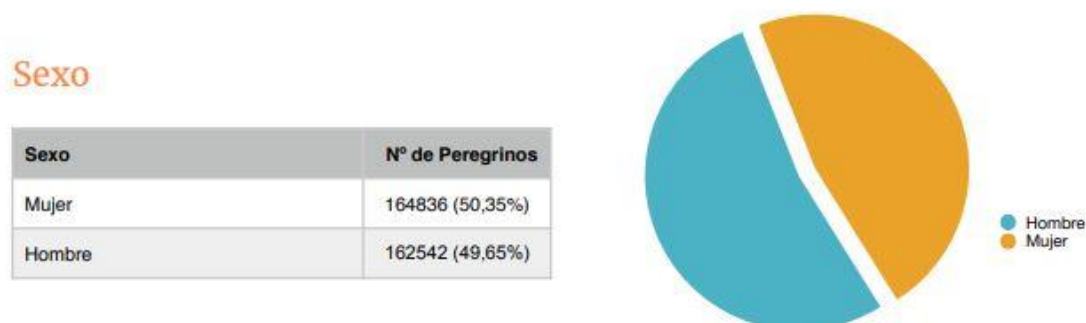
Figura 3: Número de Peregrinos que realizaron el Camino de Santiago desde 2010 a 2018



Fuente: Elaboración propia

Para terminar con el análisis del mercado, se han buscado las últimas estadísticas ofrecidas por la Oficina del Peregrino⁷ del año 2018 con el fin de comprender las características y motivaciones para realizar el Camino de los clientes potenciales de la Agencia. Así, a continuación, se analizarán los porcentajes respecto al sexo, la edad y el motivo de la peregrinación.

Figura 4: Porcentaje de hombres y mujeres que han realizado el Camino de Santiago durante el 2018

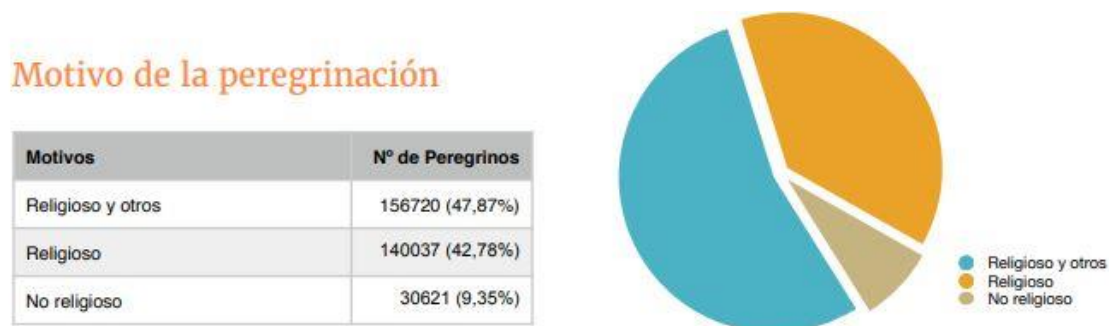


Fuente: Oficina del Peregrino (2018)

⁷ <https://oficinadelperegrino.com/estadisticas/>

La Figura 4 muestra que el 50,35% son mujeres y el 49,65% hombres, por lo que no se observan diferencias significativas en cuanto a género a la hora de realizar el Camino.

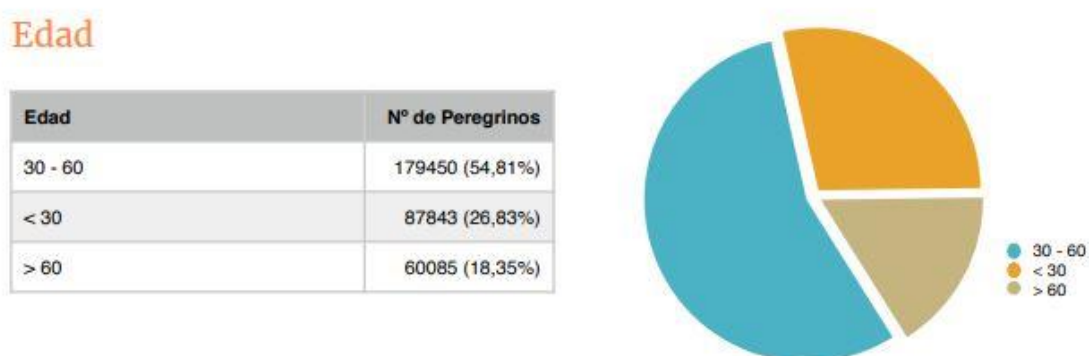
Figura 5: Principales motivaciones por las que se realiza el Camino de Santiago en 2018



Fuente: Oficina del Peregrino (2018)

Según la Oficina del Peregrino en el gráfico que aparece en la Figura 5, se puede observar que el menor porcentaje es por motivos no religiosos, aunque hoy en día quizá deberían ampliar la lista de motivos por los que se realiza el Camino de Santiago, en vez de resumirlos en religiosos y no religiosos, por ejemplo por deporte, por cultura, entre otros motivos.

Figura 6: Porcentajes de las edades de las personas que realizaron el Camino de Santiago en 2018



Fuente: Oficina del Peregrino (2018)

Por último, en la figura 6 se puede observar que el mayor porcentaje de personas que realizan el Camino de Santiago se encuentra entre los 30 y 60 años de edad, con un 54,81%.

Por tanto, el mercado objetivo de esta industria se centraría en hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 30 y 60 años que realizan el Camino por motivaciones principalmente religiosas.

4. Análisis Externo

4.1 Análisis del entorno general: PEST

En este apartado se van a analizar los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la industria, para ello se utiliza el análisis PEST, siendo este un instrumento que ayuda a las empresas a analizar su entorno y que aporta una información necesaria para conocer mejor así el contexto en el que se encuentra la empresa y de esta manera pueda adaptarse al medio de forma que siga creciendo. A continuación se explican de forma detallada cada factor:

Factores político-legales

España, es un país que actualmente está atravesando una crisis económica y política, debido a la pandemia mundial del COVID-19, que comenzó a principios de este año, 2020.

Cabe destacar la inestabilidad política, derivada de la reciente situación de incertidumbre que hay debido al COVID-19, que afecta a la toma de decisiones que el gobierno pueda tomar y las medidas que el ciudadano deba acatar. Hoy en día el turismo está en un momento de tensión, y muchos comercios y empresas están teniendo problemas para poder retomar su actividad.

Por ello, ahora más que nunca tienen que tomar las medidas lo más adecuadas posibles para el bienestar público.

El estado del entorno político representa un papel importante para las decisiones del cliente (demanda), y de manera directa a la empresa que presta algún servicio, como es el caso de *la Agencia del Camino Conchita Bernárdez*.

Cada país tiene su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes. Por lo que ante la situación actual, el gobierno ha decidido actualizar las medidas para el turismo teniendo en cuenta la pandemia y explica las nuevas condiciones para ello en el Real Decreto 130/2020⁸. Concretamente en el capítulo XIV, que trata “Las condiciones para el desarrollo de las actividades de turismo activo y naturaleza.” Algunas de estas condiciones son el control del cumplimiento de las medidas higiénico-sanitarias y restricción a las acciones comerciales con resultado de aglomeraciones, entre otras medidas.

Por lo que *La Agencia del Camino* ha tenido que adoptar una serie de medidas nuevas, como por ejemplo, se hospedarán en el mismo albergue durante todo el Camino, no serán grupos mayores de 10 personas, utilizarán mascarilla durante las etapas y por último siempre acudirán a cenar al mismo restaurante u al propio albergue. Durante el Camino se pueden encontrar a más personas y es necesario cumplir con las normas para relacionarse y moverse por la naturaleza, ya que son zonas muy transitadas y además atraviesan partes en las que habitan personas.

Factores económicos

La economía española está muy afectada por la crisis sanitaria que está sufriendo el mundo actualmente. Según explica el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, éste último aporta el 12,3% del PIB y el 12,7% del empleo, y debido a la situación actual, estos porcentajes se van a ver afectados. La Organización Mundial del Turismo estuvo observando las perspectivas que había de la llegada de turistas internacionales y las situó entre un -1% a -3%, lo que supone unas grandes pérdidas. A su vez antes del COVID-19 había previsto un crecimiento de entre el 3% y 4% (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

En la Tabla 1 se observa la evolución trimestral del PIB en España durante el 2019 y principios del 2020, y se ve claramente la caída que ha sufrido la economía española en este último año, concretamente un 5,2%.

⁸ <https://boe.es/boe/dias/2020/05/09/pdfs/BOE-A-2020-4911.pdf>

Tabla 1: Evolución del PIB en España

INDICADOR	DATO	FECHA
PIB trimestral (avance)	-5,2%	Primer trimestre 2020
Evolución trimestral del PIB	0,4%	Trimestre 4 de 2019
Evolución interanual del PIB	1,78%	Trimestre 4 de 2019
PIB trimestral a precios de mercado	315.710 millones	Trimestre 4 de 2019

Fuente: epdata (INE)

En el caso de *La Agencia del Camino*, la crisis mundial del COVID – 19 ha supuesto unas grandes pérdidas, ya que muchos clientes han cancelado sus viajes, y esperan que a lo largo del año, la situación se normalice y puedan retomar su actividad.

Aunque en un primer momento se cancelaron bastantes viajes, a lo largo del verano ha habido personas que han intentado retomar sus escapadas, y aunque hayan tenido que tomar medidas preventivas muchos de los peregrinos han querido realizar el Camino.

Factores socioculturales

Los factores socioculturales son todos aquellos que hacen referencia a las creencias, al estilo de vida, las modas, los gustos, hábitos de vida y preferencias entre otros.

El Camino de Santiago es un gran referente para el turismo, y por lo tanto aporta una ventaja para Galicia, y para las empresas que se dedican a explotar esta actividad. Esto significa que *la Agencia del Camino* Conchita Bernárdez puede aumentar su notoriedad y que no solo se conozca como una simple agencia que organiza el Camino de Santiago, si no como un referente en las peregrinaciones a Santiago de Compostela.

También hay que tener en cuenta, que actualmente la vida sana está a la orden del día, como se explica en un artículo encontrado en el periódico *La Vanguardia*⁹, en el que se especifica que con una dieta equilibrada, un poco de ejercicio, evitar el estrés, dormir entre 7 y 8 horas, controlar el colesterol, la presión arterial, reducir el consumo de alcohol y tabaco y mantener un peso equilibrado se consigue un estilo de vida mejor y más sano, evitando así muchas enfermedades. Por lo que empresas que aboguen por un

⁹ <https://www.lavanguardia.com/vida/20181127/453181971033/las-ocho-reglas-oro-llevar-estilo-vida-saludable-brl.html>

estilo de vida saludable y además realicen actividades al aire libre y de naturaleza como en el caso de *La Agencia* de Conchita, tienen más posibilidades de darse a conocer y puedan ser relacionadas con hábitos de vida saludables y bienestar.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos, en este caso, hacen referencia a como adaptan las tecnologías de la información a este sector. Se han logrado muchos beneficios para conocer las necesidades de los clientes y así poder acomodarse a ellas, ofreciendo un mejor servicio, y llegar a un mayor número de clientes. Esto quiere decir que las tecnologías utilizadas de manera adecuada, ayudan a interaccionar con los clientes y de esta forma las empresas pueden ser más efectivas a la hora de adaptarse a cada consumidor. *La Agencia del Camino*, está actualizando sus redes sociales y en un futuro cercano tendrá preparada una aplicación para sus peregrinos, ya que si en algún momento no están con el guía y quieren geo - localizarse o buscar sitios concretos durante el camino, tengan toda la información necesaria en su mano.

El desarrollo de las tecnologías ayuda a conocer las actividades que ofrece cada empresa y en consecuencia las opiniones de otros clientes, ya que de esta forma conocer de forma rápida las características que posee la empresa, y a su vez esta última se puede dar a conocer a todo aquel que esté interesado en el ámbito del Camino de Santiago.

Invertir en las tecnologías es importante para empresas como la de Conchita ya que ayuda a la gestión de los clientes, las reservas y la búsqueda de los alojamientos, entre otras cosas.

4.2 Análisis del entorno específico

En este apartado se analizará el entorno específico de la empresa, en el que a priori, la empresa no puede controlar estos factores pero que a su vez le influyen y con el tiempo

la empresa puede tomar decisiones que disminuyan su impacto negativo. Según Porter¹⁰ (1990) hay cinco fuerzas que determinan la rivalidad en la industria y, por tanto, su rentabilidad esperada. Siendo estas la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y los productos sustitutivos. Este análisis nos ayudará a identificar las amenazas y oportunidades ligadas a la industria específica en la que actúa la empresa.

4.2.1 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores tienen la posibilidad de influir sobre la calidad del servicio prestado por la empresa. En este caso al ser una empresa de servicios, los proveedores son un apoyo importante. Para *La Agencia del Camino*, el proveedor más importante es la empresa que les prepara y traslada la comida durante el Camino. En cada Camino tienen un proveedor concreto, es decir, que para el camino francés contacta con un proveedor diferente del que tiene en el camino portugués o en el camino inglés.

Por otro lado, están las empresas de transporte de mochilas y los albergues en los que se hospedan los clientes que solicitan sus servicios, que varían más. Por ello, la empresa se encuentra en contacto con una gran cantidad de proveedores en cada camino, por lo que es difícil concretar unos proveedores fijos. Con la crisis médica han decidido y por protección a sus clientes tener una serie de proveedores determinados que ofrecen un servicio de cama y comida, tanto en el camino francés como en el portugués, para garantizar una mayor seguridad y por lo que cada grupo que haga el camino, duerma y coma en el mismo lugar y de esta forma no ir de albergue en albergue como se suele hacer. En el tiempo que su grupo esté haciendo el camino, el albergue será de uso exclusivo para ellos. Contrataran un microbús que los llevará y traerá a cada inicio de cada etapa.

El poder negociador de los proveedores en este caso es alto, ya que *La Agencia del Camino* depende mucho de los servicios de los mismos, y por lo tanto tienen un alto poder negociador para con dicha empresa.

¹⁰ <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

4.2.2 Poder negociador de los clientes

En este apartado se estudiará el poder negociador de los clientes potenciales de *la Agencia del Camino*, que son el conjunto de la población sin diferenciación de edad, ya que se dedica a una actividad para todos los públicos. Este tipo de compañías no suele tener clientes que hagan una reserva de forma frecuente, aunque si quedan satisfechos con la experiencia ofrecida, pueden transmitir su agrado mediante el boca-oreja.

Por otro lado, el poder negociador de los clientes es bajo debido a que existen numerosos clientes y cada uno posee unas necesidades diferentes, que la empresa intentará satisfacer en base a su capacidad. Los consumidores no llegan a ser una gran amenaza, aunque siempre hay que tener en cuenta el número de clientes, no es lo mismo una excursión de un colegio que una excursión de una sola persona. Por tanto, el poder negociador de los clientes “colectivos” es mayor que los individuales. Ello conlleva que la empresa establezca precios más reducidos por persona para viajes en grupo.

4.2.3 Análisis de la competencia

En este apartado se analizará los diferentes competidores que tiene *La Agencia del Camino*. Son competidores directos ya que tienen muchas similitudes y aportan unas características comunes. A continuación se explicaran de forma breve las cinco empresas de mayor similitud a la que se analiza en este trabajo:

Viaje Camino de Santiago¹¹

Es una empresa que se encarga de organizar el Camino de Santiago, y dentro de sus servicios están la reserva de alojamiento, vehículos de apoyo, en caso de ser necesario, monitor 24 horas, transporte de equipaje, seguro de viaje y organización de comidas y dietas.

Teetravel¹²

Tee travel es una agencia de viajes que surgió en 2001, en Villagarcía de Arosa, con un equipo de trabajo joven y dinámico. En un principio se constituyó como una agencia de

¹¹ https://viajecaminodesantiago.com/?gclid=Cj0KCQjwuJz3BRDTARIsAMg-HxVwWbj9soKOE1vpn77zATNyy8tg5i8QqGJEytdltoqXJOFMtGAieUgaAIELEALw_wcB

¹² <https://www.tee-travel.com/>

viajes, siendo su principal actividad la organización de rutas de Camino de Santiago pero con los años, quisieron aumentar la experiencia y en 2012 como parte de su expansión abrieron una oficina en Sarria, en la que añadieron un nuevo reto a su empresa y fue el alquiler de bicicletas para realizar el Camino de Santiago. Hoy en día además del Camino de Santiago organizan viajes de senderismo y ciclo turismo hacia diferentes puntos de Europa.

Galiwonders¹³

Es una empresa que se sitúa en Santiago de Compostela, y su actividad principal es la organización del Camino de Santiago desde todas sus vertientes, pero también organiza actividades gastronómicas, enoturismo, excursiones de un día y diferentes viajes por todo Galicia. Cuentan con un equipo de trabajo multilingüe y muy bien preparado, que se encuentra disponible las 24 horas del día y que en caso de tener algún problema o inconveniente estarán dispuestos a solucionar.

Pilgrim¹⁴

Pilgrim es una agencia que se encuentra en Santiago de Compostela, a través de su página web te ayuda a organizar tu camino según tus preferencias y necesidades. Una vez incluidos los datos necesarios, te envían las opciones que salen para poder realizarlo. Además ofrece servicio de oficina por si el peregrino tiene algún inconveniente, servicio de alquiler de bicicletas y servicios para realizar el camino, como pueden ser el transporte de mochilas y/o personas y alquiler de coches entre otras muchas opciones. En este caso el servicio que realizan es bastante completo aunque poco personal, ya que la mayoría de los trámites se pueden realizar a través de internet y no hay conexión directa con el personal que trabaja en la empresa.

La Tabla 2 ofrece un resumen de las principales características de cada uno de los competidores descritos y de La Agencia, con el fin de comprender mejor las diferencias y similitudes entre ellos.

Tabla 2: Resumen de las características de los competidores

	Viaje	Teetravel	Galiwonders	Pilgrim	La
--	-------	-----------	-------------	---------	----

¹³ <https://galiwonders.com/es/>

¹⁴ <https://www.pilgrim.es/>

	Camino de Santiago				Agencia del Camino
Localización	Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Santiago de Compostela	Vigo
Rutas cubiertas	Francés	Francés	Francés	Francés	Francés
	Portugués	Portugués	Portugués	Portugués	Portugués
	Inglés	Inglés	Inglés	Inglés	Inglés
	Del Norte	Del Norte	Del Norte	Del Norte	
	Finisterre	Finisterre	Finisterre	Finisterre	
	Ruta de la Plata	Ruta de la Plata	Ruta de la Plata	Ruta de la Plata	
	Primitivo	Primitivo	Primitivo	Primitivo	
		De invierno	Lebaniego	De invierno	
		Del Mar de Arousa	De invierno De los Faros Francígena	Sanabrés	
Servicios prestados:	SI	SI	SI	SI	SI
Búsqueda de alojamiento	SI	SI	SI	SI	SI
Comida	SI	SI	SI	SI	SI
Transporte de mochilas	SI	SI	SI	SI	NO
Transporte de pasajeros	SI	SI	SI	SI	NO
Guía turístico 24	SI	SI	SI	SI	SI

horas					
-------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, viendo la comparativa con el resto de competidores, la *Agencia* tiene un escaso grado de diferenciación. Se puede observar que ofrece menos servicios y también menos caminos. Aunque puede ser un problema a primera vista y tener desventaja frente a sus competidores, *La Agencia del Camino* intenta destacar en esos caminos que ofrece, intentando que para cada cliente que contrate sus servicios sea una experiencia única.

Quieren que sepan que se han esforzado mucho para que se sientan cómodos y de esta manera si tienen alguna carencia, *La Agencia* la pueda suplir de forma rápida y efectiva, enseñándole al cliente que puede ser mejor que sus competidores, ya que estos puede incluso que no se centren en el Camino de Santiago pero de igual manera pueden ser unos competidores indirectos.

4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

Hoy en día la amenaza de nuevos entrantes es más baja que hace un año, debido a la pandemia mundial que ha surgido recientemente.

Según El Periódico¹⁵ muchos países han tomado medidas muy restrictivas respecto a los turistas aunque esto no haya echado atrás las intenciones de viajar de muchas personas. Por ello, en estos momentos la amenaza de nuevos entrantes es débil, ya que van a tener grandes problemas para comenzar en un mercado de estas características.

4.2.5 Productos sustitutivos

Los productos sustitutos son todos aquellos que muestran características muy similares o iguales que el servicio ofrecido, pero de una forma distinta. Cuando dichos servicios o productos tienen una gran rentabilidad e incluso mayor que el propio servicio ofrecido

¹⁵ <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200921/viajar-extranjero-espana-espanoles-paises-restricciones-coronavirus-covid19-8056429>

es cuando resultan una gran amenaza y por lo tanto la empresa analizada puede tener grandes desventajas. Existen varias causas fundamentales que pueden hacer que un cliente opte por un servicio o producto sustitutivo, siendo estas la buena relación calidad-precio y el bajo coste respecto al servicio o producto original, principalmente. También existe la posibilidad de que haya productos sustitutivos, pero la empresa en cuestión no los considere una amenaza, y no crea que pueda satisfacer las mismas necesidades. En este caso se considera que hay una forma de reemplazar la forma de organizar el Camino de Santiago, las plataformas gratuitas, con información sobre el Camino, esto puede llevar a la auto-organización por parte del cliente, teniendo cada vez más información.

Todas estas aplicaciones como Tripadvisor y aplicaciones de reservas de viajes, entre muchas otras. Todas aquellas herramientas a disposición del cliente que faciliten la autogestión del Camino por sí mismos. Por tanto, la amenaza de servicios sustitutivos es relativamente alta.

4.2.6 Conclusiones análisis Porter

Como conclusión de este análisis se podría decir que los proveedores tienen una gran importancia ya que existe una relación causa – efecto en la que si el proveedor no cumple con sus funciones, la empresa en cuestión no ofrecerá los servicios que ha prometido y por lo tanto los clientes no estarán satisfechos. Por ello, tienen un poder negociador alto y constituyen una de las principales fuerzas que incrementan los costes para la Agencia e influyen sobre el valor percibido de los servicios, pudiendo mermar su rentabilidad. Asimismo, otra fuerza que amenaza la rentabilidad de la empresa es la rivalidad entre los competidores actuales. Se puede observar que tienen unos grandes competidores a los que hacer frente que tienen muchas ventajas respecto a *la Agencia del Camino* ya que ellos tienen una estructura más sólida como empresa.

Sus competidores directos llevan más tiempo en este mercado y además ofrecen unos servicios muy completos, aunque no son tan personalizados como en el caso de *La Agencia*.

4.3 Nivel de concentración de la industria

En este apartado se analiza el nivel de concentración de la industria. Se puede observar que existe un bajo número de competidores directos dentro de la industria y que poseen características muy similares entre todas ellas. También se aprecian diferencias de tamaño notables ya que algunas llevan dentro del negocio mucho más tiempo y por lo tanto son más conocidas. La cuota total del mercado está repartida entre las distintas empresas, pero algunas empresas poseen una cuota más elevada que otras. Esto no implica que haya un monopolio pero tampoco existe una competencia perfecta en este tipo de industrias. Por tanto se podría decir que es un oligopolio, ya que hay un número reducido de competidores directos, de manera que se pueden dividir los clientes.

4.4 Ciclo de vida de la industria

El ciclo de vida de la industria consta de 4 fases, que comienza con la etapa emergente en la que los sectores de la industria están empezando a surgir.

La siguiente etapa es la de crecimiento en la que la demanda del producto o servicio crece de forma rápida, se conoce a los competidores y a los clientes, y es el momento en el que la empresa debe encontrar un buen posicionamiento.

Las dos últimas etapas son la fase de madurez y la de declive, en las que la empresa deberá reposicionarse ya que la demanda se habrá estancado y surgirán cambios a los que tendrá que hacer frente.

Esto quiere decir que la industria en la que se encuentra *La Agencia del Camino* se encuentra dentro de las últimas fases, concretamente en la fase de madurez. Ya que la industria posee el número de competidores suficientes como para estar alerta e intentar reposicionarse, la demanda de mercado crece menos cuando se llega a la saturación. Por otro lado, también se encuentran los productos sustitutivos, haciendo que muchas empresas de la industria se encuentren en una situación difícil y tengan que renovarse.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno pretende conocer los principales determinantes de la creación de valor por parte de la empresa, intentando comprender qué recursos y capacidades resultan cruciales en la obtención de una ventaja competitiva. Para ello, vamos a desarrollar el análisis VRIO, así como el análisis de la cadena de valor de *La Agencia del Camino*.

5.1 Recursos y capacidades

En primer lugar se analizan los recursos y capacidades que posee la empresa, los recursos se dividen en recursos tangibles, intangibles y humanos. Y las capacidades son las cualidades que posee cada empresa, que a su vez pueden ser comunes con la competencia o ser diferentes y hacerla destacar.

Recursos intangibles

En este apartado se podrían añadir los conocimientos sobre el Camino, la experiencia por los años que lleva trabajando en este ámbito, la información especializada del Camino, la reputación basada en las opiniones de clientes pasados, la red de contactos con proveedores de calidad y las tecnologías que se usan. Este tipo de recursos en una empresa de servicios es difícil de cuantificar y medir, ya que pueden tener significados diferentes para cada persona, y por lo tanto su valor y calidad puede variar.

Recursos humanos

Los recursos humanos resultan clave para la empresa en la medida que uno de los servicios claves, el del acompañamiento, recae sobre el factor humano. Por ello dependerán de la formación que tengan y los conocimientos que Conchita les haya inculcado. Aquellos que tienen mucha experiencia en este campo, como es el caso de Conchita pueden transmitir a sus trabajadores ese saber. También hay que tener en cuenta el entusiasmo y la entrega de los trabajadores, ya que si esta es baja, eso se verá reflejado y los clientes lo notarán, quedando insatisfechos y descontentos con la empresa y sus trabajadores.

Capacidades

Las capacidades de una empresa, surgen de combinar todos los recursos que se han mencionado anteriormente, y de esta forma conseguir un buen funcionamiento de la empresa. Por ello, se podría decir que *La Agencia del Camino* posee una gran capacidad de adaptación, ya que poseen conocimientos para dirigir una sociedad limitada, los recursos adecuados para realizar sus servicios y la experiencia que tienen en este ámbito además de conocer y tener un vínculo con Santiago de Compostela y la cultura gallega.

5.2 Análisis VRIO

Una vez realizado el estudio sobre los recursos y las capacidades de la empresa, se realizará el análisis VRIO, observando lo valioso de la empresa, lo escaso o raro, lo difícil de imitar y por último, la organización y estructura de la misma. En la Tabla 3 se han escogidos los factores más importantes para La Agencia del Camino y que por lo tanto le aportan una ventaja competitiva respecto al resto de la competencia.

Tabla 3: Análisis VRIO

	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Organizado
Acuerdos con albergues y restaurantes	SI	NO	NO	SI
Conocimientos y experiencia	SI	SI	SI	SI
Recursos humanos	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento de las personas que regentan los albergues y restaurantes son valiosos ya que de esta manera, pueden reservar con antelación y de forma preferente a otras empresas, no es escaso ya que la competencia también puede haber establecido esas mismas relaciones, tampoco es difícil de imitar, y sí, está bien organizado porque *La Agencia del Camino* sabe explotar dichos recursos.

Los conocimientos y la experiencia son puntos valiosos dentro de una empresa que se dedica a organizar este tipo de excursiones, ya que sin ninguno de estos factores la empresa perdería parte de su valor e interés para los clientes, por otro lado si es escaso que otras empresas posean dichas características de idéntica manera. En estos casos si se puede imitar el conocimiento, la experiencia y la relación con la cultura, ya que aunque para cada persona diferentes, al final tienen un mismo punto en común.

Y por último, los recursos humanos son elementos que *La Agencia del Camino* sabe explotar y son puntos determinantes para ser diferenciada con su competencia, ya que Conchita ha realizado 75 veces el Camino de Santiago, por diferentes rutas y eso hace que tenga un gran conocimiento de ello. Ella será la mentora de los guías que acompañen a los grupos durante el Camino y por lo tanto les dará grandes consejos sobre El Camino.

5.3 Cadena de valor

En este apartado se explica la cadena de valor de la empresa, en el que se detallan las actividades más relevantes de la empresa, y son aquellas que más valor aportan. Se dividen en actividades primarias y de apoyo.

Actividades primarias

El primer paso es el contacto con los clientes a través de su página web u otros medios, conociendo lo que el cliente desea y sus posibilidades, trazar un plan de acción acorde con sus necesidades, seguido del contacto con los proveedores para la realización de las reservas pertinentes. A continuación ya se llevará a cabo la realización de la actividad (acompañamiento), y por último, tendría lugar el servicio postventa, utilizando las redes sociales de *La Agencia del Camino*.

Actividades de apoyo

Recursos humanos: Es un factor importante dentro de la empresa y de la cadena de valor. *La Agencia del Camino*, hoy en día tiene cuatro guías, que están siendo formados por Conchita. Al ser una pequeña empresa, de momento no les hacen falta más trabajadores. Pero a medida que vaya creciendo la empresa, irán contratando más, en caso de ser necesarios.

6. CONCLUSIONES AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO+CAME

6.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO debe de ser un recopilatorio de las distintas amenazas y oportunidades (PEST y Porter) y de las fortalezas y debilidades (comparación entre competidores y análisis interno) que se han expuesto anteriormente.

Debilidades:

- Tiene menos capacidad que el resto de competidores
- Abarca menos Caminos
- Sólo lo organiza para realizarlo andando
- Sus redes sociales están en proceso de creación
- No ofrece servicio de transporte de peregrinos
- No ofrece servicio de transporte de mochilas

Amenazas:

- La pandemia que ha surgido este nuevo año
- Hay productos sustitutivos
- Los proveedores tienen un gran poder negociador
- Existe alta competencia con rivales con escaso grado de diferenciación

Fortalezas:

- Realiza un itinerario específico para cada cliente de forma individualizada
- Posee una gran línea de contactos
- Amplia experiencia de las promotoras
- Recursos humanos formados

Oportunidades:

- El interés de las personas por el medio ambiente y los hábitos saludables
- El turismo en España es muy importante sobre todo en la época de verano, por lo que habrá más consumidores del servicio ofrecido

6.2 Análisis CAME

El análisis CAME se basa en plantear las grandes líneas estratégicas de actuación para la empresa a partir del análisis DAFO, para ello en la tabla 4 que se observa a continuación se combina el DAFO y se sacan las líneas estratégicas.

Tabla 4: DAFO-CAME

	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente y hábitos saludables • Turismo en España 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Pandemia mundial • Productos sustitutivos • Proveedores tienen gran poder negociador • Alta competencia
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Itinerario específico para cada cliente • Gran línea de contactos • Recursos humanos formados • Amplía experiencia 	Alternativas estratégicas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición de la misión, visión y valores de la empresa ➤ Mejora de las actividades de atracción de clientes ➤ Reducción del impacto de la pandemia ➤ Aumento de la promoción de la empresa ➤ Mejora del posicionamiento y fidelización de los clientes 	
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Menos capacidades que la competencia • Menos elección de caminos 		

<ul style="list-style-type: none"> • Sólo realiza el Camino a pie • Redes sociales están en proceso de creación • No ofrece servicio de transporte de personas ni mochilas 	
---	--

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla 4 se observan los cuatro puntos del DAFO, donde se analizan las características de la empresa, dando lugar al CAME que consiste en la definición de unas líneas estratégicas en base a los comentarios explicados en el DAFO, y de esta forma se intenta que la empresa mejore.

Después de este pequeño análisis, se definen las líneas estratégicas que son:

- Línea 1. Definición de la misión, visión y valores de la empresa.
- Línea 2. Mejora de las actividades de atracción de clientes
- Línea 3. Reducción del impacto de la pandemia
- Línea 4. Aumento de la promoción de la empresa
- Línea 5. Mejora del posicionamiento y fidelización de los clientes

7. PROPUESTA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

A la vista del análisis estratégico realizado, tanto interno como externo, la empresa debe apostar por una estrategia de diferenciación que permita a la misma llegar a más clientes a través de la prestación de un servicio de calidad.

A continuación se especifican las grandes líneas de actuación determinadas en el CAME, con especificación de los objetivos generales y específicos dentro de cada línea, así como las posibles acciones a llevar a cabo. Este cuadro no comprende los

responsables de cada una de estas líneas de actuación ni los plazos, al carecer de información pormenorizada del organigrama y funcionamiento interno de la empresa.

Tabla 5: Línea estratégica 1: Definición misión, visión y valores

LÍNEA ESTRATÉGICA 1 (L1). Definición de la misión, visión y valores
<p>OBJETIVO L1. Se basa en reorientar la estrategia corporativa de la empresa, definiendo de una manera más detallada la misión, la visión y los valores de la misma.</p>
<p>ACTUACIONES L1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición explícita de la misión como “Hacer del Camino una experiencia única para cada cliente a través del acompañamiento personalizado” - Definición explícita de la visión como “Convertirse en la Agencia de referencia del Camino” - Definición explícita de los valores como: <p>Innovación: Para explicar las rutas trazadas para realizar el Camino, tienen en su página web unos mapas en 3D en los que se pueden ver los terrenos y las diferentes etapas.</p> <p>Calidad: Siempre buscan los mejores servicios durante el Camino consiguiendo un gran servicio en el que la calidad y el precio van unidos.</p> <p>Experiencias únicas y personalizadas: Intentan siempre adaptarse a cada persona que contrata sus servicios, siendo detallistas y acoplándose al ritmo de cada persona para que se sientan a gusto”</p> - Comunicación de la misión, visión y valores a los trabajadores de la empresa - Comunicación de la misión, visión y valores de la empresa al resto de grupos de interés a través de la página web de la empresa
<p>RESULTADO ESPERADO L1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del número de peregrinos - Incremento de la credibilidad de la empresa a ojos de los grupos de interés (principalmente clientes y proveedores)

- Mayor compromiso por parte de los empleados de la empresa

Tabla 6: Línea estratégica 2: Mejora de las actividades de atracciones de clientes

LÍNEA ESTRATÉGICA 2 (L2). Mejora de las actividades de atracción de clientes
OBJETIVO L2. Aumentar el número de clientes
ACTUACIONES L2.
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor uso de las redes sociales que poseen, entre ellas Instagram¹⁶, Facebook¹⁷ y su página web¹⁸.
<ul style="list-style-type: none"> - Crear vínculos estables con los proveedores, de tal manera que sepan que pueden confiar en <i>La Agencia</i> y al revés, que <i>La Agencia</i> puede confiar en ellos.
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades durante las tardes para los grupos que lo deseen, como por ejemplos juegos para los grupos de escolares, o actividades un poco más serias para grupos de adultos
RESULTADO ESPERADO L2.
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del número de peregrinos - Incremento de la motivación de los trabajadores - Aumento de la notoriedad

Tabla 7: Línea estratégica 3: Reducción del impacto de la pandemia

LÍNEA ESTRATÉGICA 3 (L3). Reducción impacto de la pandemia
OBJETIVO L3. Se basa en reorientar la forma de realizar el Camino para que no haya ningún peligro de contagio.
ACTUACIONES L3.

¹⁶ <https://www.instagram.com/elcaminodesantiagomas/?hl=es>

¹⁷ <https://www.facebook.com/elcaminodesantiagomas/>

¹⁸ <http://www.agenciadelcamino.com/landing/>

<ul style="list-style-type: none"> - Tomar las medidas higiénicas necesarias como son: el uso de la mascarilla y el gel hidrológico, también reducir el contacto entre las personas durante el Camino lo máximo posible. - Hacer un control exhaustivo de aquellas personas que contraten sus servicios, en el caso de hacer algo que pueda perjudicar al resto de personas del grupo, tomar las medidas necesarias
RESULTADO ESPERADO L3. <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del número de peregrinos, en la medida de lo posible y haciendo que confíen en <i>La Agencia</i> - Mayor control de la pandemia - Conseguir el menor número de contagios

Tabla 8: Línea estratégica 4. Aumento de la promoción de la empresa

LÍNEA ESTRATÉGICA 4 (L4). Aumento de la promoción de la empresa
OBJETIVO L4. Se basa en realizar pequeñas campañas que puedan ayudar a darse a conocer como empresa
ACTUACIONES L4.
<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar las redes sociales, sobre todo Instagram para realizar sorteos y algunas actividades que se puedan hacer a través de este medio para que los clientes potenciales tengan ganas de participar. - Realizar durante los Caminos que se realicen actividades que ayuden a diferenciarse y de las cuales los clientes salgan satisfechos y hablen de <i>La Agencia</i>.
RESULTADO ESPERADO L4. <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del número de peregrinos - Conseguir diferenciación del resto de la competencia

Tabla 9: Línea Estratégica: Mejora del posicionamiento y fidelización de los clientes

LÍNEA ESTRATÉGICA 5 (L5). Mejora del posicionamiento y fidelización de los clientes
OBJETIVO L5. Se basa ofrecer un servicio de calidad superior a la de la competencia
ACTUACIONES L5.
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer unos precios para grupos que los diferencien del resto de competidores - Mejorar su posición en Internet, como por ejemplo en Google My Business - Regalar un obsequio, en este caso, una concha del Camino de Santiago antes de comenzar para que la pongan en su mochila y de esta manera el cliente se sienta especial - Crear un blog enlazado a su página web
RESULTADO ESPERADO L5. <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del número de peregrinos - Conseguir que los clientes queden satisfechos - Cuando los clientes busquen su página sea de las primeras que encuentren y además tenga a mano noticias del Camino de Santiago a través de su página

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado este análisis estratégico sobre *La Agencia del Camino*, se han llegado a unas conclusiones y se han llegado una serie de recomendaciones.

Es importante mencionar el impacto que ha tenido la pandemia del Covid-19, ya que aunque sí que se esperaba que hubiese un cambio tecnológico pronto, la pandemia ha acelerado ese proceso.

Por ello, es necesario que *La Agencia del Camino* mejore todas sus redes sociales y además les dé un uso adecuado y actualizado para darse a conocer. Es una empresa pequeña y está comenzando su actividad de forma reciente.

Se puede observar que tiene que tener grandes alianzas con los proveedores, que los clientes no tienen mucho poder negociador sobre la empresa y que tiene que intentar superar a todos aquellos servicios sustitutivos, para que no se quede anticuada.

Por otro lado, se ha observado que al ser una empresa que solo lleva unos pocos meses de actividad tiene que esforzarse más para conseguir alcanzar sus objetivos.

Después de todo el análisis se han sugerido una serie de líneas estratégicas para mejorar la empresa, con ellas se intentará conseguir la fidelización de los clientes y un mejor posicionamiento, también se intentará mejorar la notoriedad de la empresa y reducir el impacto de la pandemia. De esta manera la empresa a través de estas estrategias intentará conseguir alcanzar de forma satisfactoria sus objetivos.

Por último explicar las recomendaciones que han ido surgiendo a medida que se ha ido realizando este trabajo.

- Dar de baja la antigua página web y hacer más visible la nueva
- Añadir en la nueva página web la misión, visión y valores de la empresa
- Añadir también su slogan
- Tener en su página web un apartado que explique quienes son
- Unificar todos los nombres de sus redes sociales en uno para que no haya confusiones

La mayoría de propuestas están relacionadas con los medios de comunicación ya que hoy en día son los instrumentos que más se utilizan para darse a conocer y que te conozcan.

9. BIBLIOGRAFÍA

Anónimo. (2020): “España – Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral”: <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106>

Boletín Oficial del Estado (BOE): <https://boe.es/boe/dias/2020/05/09/pdfs/BOE-A-2020-4911.pdf>

Cintero Morales, D (2015): “Teoría tridimensional de negocios de Derek Abell. Análisis y aplicación”. <https://davidmoralescintero.wordpress.com/2015/09/24/teoria-tridimensional-de-negocios-de-derek-abell-analisis-y-aplicacion/>

Diccionario de Marketing (2016): <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

Facebook El Camino de Santiago y Más:
<https://www.facebook.com/elcaminodesantiagoymas/>

Informe estadístico. Oficina del Peregrino (2018): <http://oficinadelperegrino.com/wp-content/uploads/2016/02/peregrinaciones2018.pdf>

Informe estadístico. Oficina del Peregrino. (2018):
<https://oficinadelperegrino.com/estadisticas/>

Instagram El Camino de Santiago y Más:
<https://www.instagram.com/elcaminodesantiagoymas/?hl=es>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020): <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/Paginas/COVID-19.aspx>

Muñoz, A (2018). “Las 8 reglas de oro para llevar un estilo de vida saludable”, *La Vanguardia*: <https://www.lavanguardia.com/vida/20181127/453181971033/las-ocho-reglas-oro-llevar-estilo-vida-saludable-brl.html>

Página Web Agencia del Camino: <http://www.agenciadelcamino.com/landing/>

Pons, E (2020). “Viajar al extranjero: ¿qué países imponen restricciones a España y de qué tipo?”, *El Periódico*: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200921/viajar-extranjero-espana-espanoles-paises-restricciones-coronavirus-covid19-8056429>

Vázquez, G. (2019). “La economía de los peregrinos florece en Galicia”, *La Voz de Galicia*: https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/mercados/2019/05/05/camino-santiago-radiografia-ruta-famosa-mundo/0003_201905SM5P2991.htm